

Е. В. Байда

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ НА ВЫСШЕМ УРОВНЕ В НАЧАЛЕ XX в.

В системе взаимоотношений между людьми одной из самых больших тайн является искусство управления. Его сложно постигать только на основе академических трактатов. Неоценимую роль играет изучение практического опыта руководителей. Для российского бизнеса это особенно важно, поскольку в сферу управления начинает втягиваться все больше и больше людей, ранее об этом даже не помышлявших.

История отечественного менеджмента богата и поучительна. В ней можно найти ответы на многие вопросы, над которыми ломают голову современные руководители. Что делать, если на предприятии вспыхивает забастовка и ее организаторы готовы идти на любые меры, вплоть до крайних, чтобы добиться своего? Как директору предприятия или бизнесмену строить свои взаимоотношения с иррациональным и непредсказуемым миром российской бюрократии? Тут руководителю надо не только иметь волю, но и быть искусным дипломатом.

Вот именно об этом аспекте искусства управления и пойдет речь в данной статье. В воспоминаниях выдающегося русского металлурга и организатора производства Владимира Ефимовича Грум-Гржимайло содержится немало выразительных примеров того, как эти «головоломки для директора» может с успехом решать талантливый руководитель¹.

Большие административные маневры

Если современного предпринимателя спросить о том, что представляет опасность для его бизнеса, то в верхнюю часть этого своеобразного рейтинга он поставит чиновника, способного превратить его жизнь в ад. Если сегодня поговорить с российским ответственным государственным служащим о сложных проблемах, которые ему приходится решать, то в его рассказе, несомненно, будет присутствовать сюжет о своевольном предпринимателе, не желающем платить налоги.

Взаимоотношения делового мира и мира административного управления никогда не были простыми. Правила Большой игры, которую ведут между собой люди бизнеса и высокопоставленные чиновники, не регла-

ментируются никакими инструкциями и не всегда санкционируются законом. О них не принято говорить вслух. И все же они есть, установлены очень давно, и не считаться с ними, если хочешь добиться успеха в бизнесе, нельзя.

С этой стороной деятельности высшего руководителя Владимир Ефимович познакомился, когда принял в 1894 г. должность главного инженера на Санкт-Петербургском Александровском сталелитейном заводе. До этого, будучи заместителем управителя Нижнесалдинского завода, он в совершенстве овладел искусством налаживания производственного процесса во всех его аспектах — от отработки эффективных технологий получения металла до мотивации работников и разрешения сложных производственных конфликтов.

В столице ему открылась другая сторона заводской жизни, ранее мало знакомая, ибо лежала она за пределами заводских цехов. Эта сфера касалась работы с заказчиками, в качестве которых для уральских металлургических заводов выступали казенные ведомства, в основном военные. Рынок этот, как и любой тип рынка организаций, был достаточно узким, но привлекательным. Заказы военных ведомств всегда считались весьма выгодными, ибо гарантировали стопроцентный сбыт и получение прибыли. Стоит ли говорить о том, что конкуренция на этом рынке была очень высокой, ведь от получения гарантированного заказа зависела жизнь завода. Именно поэтому важно было знать, как нужно воздействовать на будущего потенциального заказчика.

Ключевой фигурой в получении военного заказа являлся торговый представитель завода. Этот человек должен был обладать особым набором качеств, более присущих торговцу или политику, нежели инженеру или администратору.

Первое правило Большой игры деловых людей и чиновников в начале XX в. можно сформулировать как «правило элегантной взятки»: если хочешь получить выгодный казенный заказ, найди нужного человека и сумей угодить ему так, чтобы это не выглядело взяткой.

Первым, кто показал Владимиру Ефимовичу Груму-Гржимайло действие этого правила, был Евгений Миронович Траутгот. Он стал представителем Салдинских заводов после того, как на них более 3 лет не могли получить казенный заказ и сложилось критическое положение. Согласие Траутгота работать за умеренные комиссионные — 4 копейки с пуда за рельсы, было просто спасением. Заказы полились как из рога изобилия, заводы вступили в пору своего блестящего состояния.

Грум поначалу не вдавался в тонкости успеха представителя заводов и даже подначивал его. «Приятно продавать рельсы. Катать их хуже», — говорил он, усевшись в роскошную пролетку на резиновых шинах, принадлежавшую Траутготу. «Почему, Владимир Ефимович?» — удивлялся

тот. «Да вот, кто катает рельсы, пешком ходит, а кто рельсы продает, тот в таких экипажах ездит!» — шутил Грум. «Надо уметь продавать рельсы!» — смеялся в ответ торговый представитель.

А умение это заключалось в создании и поддержании необходимых деловых связей, так сказать, на уровне «человеческих отношений». «Да, связи надо завязывать вовремя, — говаривал Груму опытный Траутгот, — все эти крупные силы в Министерстве когда-то нуждались. Они были молоды, и многих из них выручал Евгений Миронович в трудные минуты. Зато и сейчас ему первое место. Надо уметь жить, надо уметь различать людей, которые пойдут вперед, и вовремя завязывать отношения... Все делается людьми и через людей».

У Траутгота была своя метода не только поиска нужных людей, но и поддержания деловых отношений с ними в «рабочем состоянии». Он умел быть нужным для тех, кто нужен ему. А это было нелегко. Приходилось угождать, предугадывать желания, доставать модные заграничные вещи для жен влиятельных людей.

«Вот вы говорите легко продавать рельсы, — излагал Груму свой метод Траутгот, — Нет, мой друг, тяжелая это марка! Гоняй в Париж в декабре, покупай всякую дрянь и волнуйся, что придется заплатить пошлину... Для чего я езжу? Наивный человек! Будет бал, госпожа Адаурова желает иметь платье... Евгений Миронович должен сказать: “Как кстати! Я еду в Париж, не надобно ли чего?” Дается поручение. Другие дамы тоже прибегают к этому милому и услужливому Евгению Мироновичу. И вот я еду. Бегаю по портным, по лавкам, привожу. Даром? За деньги, конечно. Но этот милый Евгений Миронович так дешево умеет покупать в Париже!! У него знакомства...»

Сегодня о способности Е.М. Траутгота налаживать деловые связи американские специалисты по менеджменту, возможно, сказали бы, что он умел не только найти главную проблему заказчика, но и эффективно решить ее. И совсем не важно, что эта проблема мало связана с должностными обязанностями чиновника.

С другим видом искусства деликатных взяток Грума познакомил директор Александровского завода Оскар Иванович Мюриэе. Тогда завод только начал делать пушки и был очень заинтересован в хорошем расположении председателя Артиллерийской приемочной комиссии. Им в то время был генерал Энгельгардт. Это был абсолютно честный человек и взятки не брал, но... это был изобретатель с очень слабыми для изобретательства способностями. Пунктиком его «изобретения» было употребление каучука в артиллерии. Резиновая мануфактура получала крупные деньги за количество употребляемой резины Артиллерийским ведомством. А поскольку Александровский завод очень нуждался в благосклонности генерала, надо было найти способ, как к пушкам применить рези-

ну. Придумали сделать для откатки орудия компрессоры, не наполненные маслом, а сделанные из резиновых буферов.

Оскар Иванович Мюризье как-то позвал Грума к себе и начал объяснять, чего хочет генерал. Грум ничего не понял и сказал: «Оскар Иванович, вы плохо поняли генерала. Пригласите меня в среду, когда он будет у вас обедать, и я сам расспрошу его хорошенько». «Нет, вас до него допускать нельзя. Вы слишком прямой человек. Обстановка такая: изобрести должен генерал, но он изобрести не может, голова не варит. Надо подсказать ему решение так, чтобы он этого не заметил, ибо это абсолютно честный человек. Что вам нужно и что для вас непонятно, я постараюсь вам выяснить», — ответил Мюризье.

На заводе началась маята. Через два-три месяца создали прибор и произвели на нем опыты. Генерал прочитал доклад в Артиллерийском комитете и почивал на лаврах. Все эксперименты делались на заводе и за счет завода. И всем было известно, что буфера, «изобретенные» генералом, для орудий негодны, так как резина при сильных морозах колетса под молотком, как стекло и что, по сути дела, деньги выбрасывались на ветер. «Но казенный приемщик... этим все сказано. Не берется взятка деньгами, а берется борзыми щенками или изобретениями», — иронизировал Грум.

Ну, это были, так сказать, мягкие, почти цивилизованные формы конкуренции за выгодного заказчика. А как быть в том случае, если конкурент брал не силой связей, а превосходством в продукции? Здесь в действие могло вступить «правило устрашения»: если складываются условия, при которых заказчик с высокой степенью вероятности предпочтет твоего конкурента, надо найти достаточно эффективные и убедительные средства доказать ему, что он не прав.

В.Е. Грум-Гржимайло описал и эту ситуацию, когда руководство Александровского сталелитейного завода прибегло к таким «сильным» методам воздействия, как шантаж и подлог.

Грум вспоминал, что когда он пришел работать на Александровский завод, он столкнулся с интересной схемой получения заказов заводом от Морского ведомства.

Исходно принималось условие: Александровский завод поставлял Морскому ведомству железо столь высокого качества, какое никто другой поставить не мог. За это завод получал приплату 50 копеек с пуда. У Александровского завода был конкурент — Ижорский завод, имевший прекрасное оборудование и талантливого руководителя — металлурга Павла Ивановича Егорова. Но первоклассное железо Ижорского завода приемщики Морского ведомства во главе с генералом Федосьевым неизменно браковали. «Если по листу котельного железа в Ижорском заводе пробежит таракан, — говорил директор Александровского завода

О.И. Мюризе, — то это уже брак». Строгость приемщиков Морского ведомства объяснялась просто: эти приемщики получали с Александровского завода 30 копеек с пуда, забракованного у Ижорского завода.

В конце концов, П.И. Егоров не выдержал и потребовал ревизии — все его пробы говорили, что ижорское железо ни в чем не уступало александровскому. Так почему же его завод не может получить казенный заказ? Протест Егорова заставил Морское ведомство назначить комиссию под председательством члена Морского совета генерала Колокольцева, бывшего начальника Обуховского завода. Комиссии было приказано «взять по десять листов котельного железа Александровского и Ижорского заводов, испытать и доложить результаты».

Такой поворот дела вызвал панику и в Александровском заводе, и у «прирученного» заводом главы приемщиков Морского ведомства. Запахло крупным скандалом. Генерал Федосьев вызвал к себе Грума и заявил: «Листы выбраны, образцы взяты, но я их выкраду и подменю другими; дайте мне такие, какие Ижорский завод дать не может». Грум сказал, что это исполнить невозможно, а Федосьев в ответ поднял крик: «Вы меня подводите: все заказы Александровский завод имеет только потому, что всем сторожам внушено, что железо Александровского завода — особенное железо». Среди хлопот по приготовлению «необыкновенного железа» пришел заведующий прокатного цеха Яков Иванович Эванс. Уточнил, что председателем комиссии является Колокольцев и успокоил — заказы останутся у Александровского завода, а Ижорский в калошу сядет.

Дело в том, что в бытность директорства на Обуховском заводе Колокольцев допустил серьезный промах — купил партию лафетного железа, да чем-то не ублажил приемщика — тот привязался, что на железо нет приемных документов и назначил испытания. Железо испытаний не выдержало, деньги и не малые — 30 тысяч, оказались потерянными. Из этой неприятности его вытащил директор другого завода — Семянников. Он купил «проштрафившееся» железо у Колокольцева, подержал у себя на заводе, оформил документы, и снова продал в Обуховский завод. Всю эту хитрую операцию провернул Эванс, которому Колокольцев и был с тех пор обязан. Теперь Эванс ему об этом «должке» напомнил.

«Комиссия умерла естественной смертью, — вспоминал на склоне лет Грум, — а беспокойного человека Павла Ивановича Егорова скоро в Ижорском заводе не стало, и дело пошло обычным порядком»². Правда, изящная комбинация? Все по законам войны: если враг не сдается, его уничтожают...

Да, в управленческой дипломатии на высшем уровне в начале века искусство элегантно дать взятку и умело нейтрализовать возможные негативные последствия для тех, кто ее давал и брал, было важным условием завоевания благосклонности казенного заказчика.

С какой целью предприниматель улаживал нужных ему людей, понятно. Во-первых, при той острой конкуренции, которая существовала на рынке организаций в начале XX в., в борьбе за свое место под солнцем (рыночную нишу) и кусочек пирога (в виде прибыли) все средства хороши. А во-вторых, предсказуемость поведения тех, от кого зависело принятие жизненно важного для предприятия решения, тоже имела большое значение. А оказал услугу или вручил денежный презент (в разумных размерах) — и можно рассчитывать, что нужный человек не допустит неожиданностей.

А вот зачем государственный чиновник, рискуя своим положением, брал подношения и принимал услуги? Наверное, он, так же как и предприниматель, идя на это, искал свою выгоду. Какую? Может быть, материальную, если он считал, что жалованье не обеспечивает удовлетворения большинства его потребностей. Или моральную, если не чувствовал, что окружающие признают значимость его работы и личности. А может, обеспечивал при помощи делового мира свою служебную карьеру.

Самым выгодным товаром, который чиновник мог предложить в обмен на услуги и деньги, получаемые от предпринимателя, было решение, принятое в пользу последнего. Интересно, что каких-то экстраординарных действий для этого чиновнику не нужно было совершать. Сама природа административной, управленческой работы позволяла ему это делать. Каким образом?

А вот каким. Разделение труда в управлении требует предсказуемости поведения всех участников управленческой системы. Соответственно и правила, процедуры, нормы и стандарты, зафиксированные в законах, инструкциях, уставах и регламентах, являются важной составной управления. Но жизнь разнообразна, и все ситуации, которые она преподносит, невозможно предусмотреть и регламентировать ни в одной, пусть самой подробной, инструкции. И это может стать основой для возникновения непредсказуемости в поведении должностного лица. Ибо это лицо получает широкий диапазон выбора характера и способов взаимодействия с окружающим его миром, иначе, говоря юридическим языком, решение ряда вопросов остается на его «личное усмотрение».

Таким образом, одинаково законными и допустимыми считаются разные решения одного и того же вопроса, касающегося положения конкретного человека или организации³. И свой отказ что-то делать, в такой ситуации служащий всегда может оправдать запретом одной из многочисленных и часто противоречащих друг другу инструкций. Именно это позволяет чиновнику ставить в зависимость от себя не только предпринимателя, но и любого, кто обращается к нему за разрешением какой-то проблемы.

Поскольку и предприниматели, и чиновники добиваются своей выгоды, то естественно, что и первые, и последние являются довольно активными игроками. И если чиновники «ведут игру на своем поле», то и правила они диктуют свои.

Как-то в присутствии Грума Траутгот сказал: «Терпеть не могу честных людей, никакого дела не сделаешь». И он был по-своему прав.

Дело в том, что существовало два уровня требований, предъявляемых заказчиком из военного ведомства к казенному поставщику. Первый уровень был связан с хорошо известными, установившимися технологическими процессами, и требования здесь предъявлялись конкретные, игнорировать которые значило противоречить научным законам. Второй уровень связан с представлениями заказчика об изделии и его назначении, и требования здесь формулировались очень нечетко или были трудно выполнимыми.

Работа предприятия с заказом складывается из двух важных этапов: получение заказа и его сдача заказчику. Когда складывается ситуация нечетких или трудно выполнимых требований последнего к заказу, на первое место выходят приемщики. (Помните, как ублажали Энгельгардта?) Как выполнить требование, никто не знает. Игра идет «втемную». Угадают — получают бешеный доход, не угадают — выйдут огромные убытки. А так как все делается людьми и через людей, то получается атмосфера, «весьма удобная для всяких людских деяний». Все вместе это создает вокруг казенных заводов невообразимую атмосферу «грязи и мерзости».

Грум вспоминал, как он слушал доклад в Обществе горных инженеров одного из мэтров о выработанных им условиях поставки каменного угля для флота. «Он хвастливо заявил: в прежних условиях было всего 5 пунктов, а мы поставили девять — точно каменный уголь делается людьми, — рассказывал Грум, — Казалось, просто можно было перепробовать пласты угля и сказать, из каких пластов он пригоден для флота, а из каких непригоден. Нет, прописали девять пунктов для обезличенного угля, а потом были крупные процессы о злоупотреблениях во флоте на Черном море, где при помощи взяток сдавали и принимали уголь. Действовавшая система была такова: написать условия так, чтобы их нельзя было исполнить, потом смотреть сквозь пальцы на льготы по приемке, которые делаются за хорошее вознаграждение».

Пока идет выяснение условий заказа, завод находится в простое. А это для него очень опасно. И в первую очередь для тех, кто на нем работает, ибо на заводе всегда имеется целый ряд специалистов, которые воспитываются, учатся и подбираются с большим трудом... Все они — художники своего дела. Они душа, слава завода. И если они не работают, то теряют квалификацию, падает дисциплина. Пока разрабатываются

сметы под новый заказ, пока они проходят, время идет, кредиты не предоставляются, денег нет, завод разоряется. Именно в этот момент складывается атмосфера для устройства всяких дел. Надо, во-первых, узнать степень вероятности, что смета пройдет. Надо узнать, на какой тип изделий будет дан заказ. Надо получить разрешение работать вперед, без цены, в счет будущего заказа. Надо получить удостоверение, что заказ будет принят в казну и будет оплачен — для представления в банк, куда складываются приготовленные изделия. Надо дать разрешение приемщику принимать делаемые в запас изделия.

В получение заказа задействована сотня лиц, ведомств, тут действует множество интересов. И в качестве высшего наказания объявляется «честный человек», то есть тот, кто занимается своеобразным шантажом заводов — неукоснительным соблюдением инструкций министерств-заказчиков. А как эти инструкции составлялись, уже говорилось. Значит, теперь нужно как-то заставить такого «честного человека» следовать здравому смыслу больше, чем инструкциям. Причем субъективно это могли быть очень честные люди. Свой долг они были готовы выполнять до конца.

Они видели свое назначение в том, чтобы браковать полученную от поставщика продукцию. Браковать без всяких раздумий, что за этим следует. По их мнению, если все время браковать, то завод найдет какой-нибудь выход и приспособится в конце концов; если он разорится, то перейдет к другим владельцам. Эта «честная» система могла давать результаты, но какой ценой... Таким образом, при тех правилах, какие навязывались в Большой игре денег и интересов, такая честность выходила боком заводам-поставщикам. И не только им. Например, В.Е. Грум в своих воспоминаниях приводит назидательную историю об одном таком «честном человеке».

Однажды Морское ведомство дало заказ в Англию на железо. Послали какого-то мичмана, никогда железа не принимавшего. Партия была предъявлена к сдаче. Мичман развернул контракт и стал принимать по контракту. Партия испытания не выдержала. Англичане не сказали ни слова. Через месяц предъявили другую партию, опять забраковал мичман, третью; наконец, через 6 месяцев партия была принята. Ни слова не сказали англичане. Приезжает мичман в Санкт-Петербург. В Министерстве его спрашивают, что он там так долго делал. Он привез все испытания и показывает, что первоклассный английский завод не мог удовлетворить требованиям контракта. В Министерстве удивились и забыли. Через некоторое время Морское министерство послало уже крупный заказ этому заводу на железо. В ответ было получено уведомление, что Правление в принципе решило от русского правительства заказов не принимать.

На заводах как огня боялись таких «честных людей», ибо они обходились гораздо дороже всякого вора или мошенника. Откровенному взяточнику-вору дал то, что ему нужно, и конец. А тут...

Особенно опасным было появление «честных людей» на завершающем этапе заключения сделки. И все усилия по получению выгодного казенного заказа могли пойти насмарку, ибо речь шла о назначении цены за изделия. «Честные люди», заявляя, что блюдут казенные интересы, и пользуясь затруднительным положением завода, начинали понижать цены.

И у руководства заводов появлялись новые расходы, — теперь на организацию общественного мнения. Нужно было найти «специалистов-плакальщиков» для докладов в различных обществах об упадке русской промышленности. Нужно было во влиятельных газетах поместить статьи для убеждения «честных людей», что дальше понижать цены невозможно. Нужно было организовать несколько шикарных банкетов с приглашением наиболее влиятельных лиц. Такая вот система связей с общественностью!

Наконец, после стольких хлопот, трат, большая часть которых шла на угощение в ресторанах нужных людей и их ублажение, дело оформлено. Завод может получить деньги, расплатиться с банком, и по завершении всех расчетов, зачетов и вычетов оказывалось, что выгодный заказ только-только покрывал расходы производства. Дорого обходились заводам такие «честные люди». И государству тоже.

Правда, справедливости ради следует заметить, что не все слепо следовали неразумно или нечетко прописанным инструкциям. Были и такие государственные чиновники, которые, веря в честность завода, подписывали акты приемки, по сути, не ведя приемку. И, как вспоминал В.Е. Грум-Гржимайло, на Нижнесалдинском заводе не было случая, чтобы таких приемщиков подводили. Гнать брак заводу было просто невыгодно, да и нельзя. Прибыль получается только тогда, когда на заводе все процессы отлажены, идут совершенно одинаково и дают совершенно одинакового качества продукцию. Непрерывность производства, однообразное качество продукта и его дешевизна связаны неразрывно.

С откровенными взяточниками было легче. Если они «зарывались», на них можно было прикрикнуть. Грум в своих мемуарах приводил случай, рассказанный ему управителем Катав-Ивановского завода П.И. Фигнером. В Санкт-Петербурге в инженерных кругах был известен горный инженер Александров. Он недурно говорил и выступал на съездах, в собраниях и т. п. В разговоре это был всех ругавший человек. На свете был только один умный и честный человек — он сам. Приехал Александров как-то в Катав-Ивановский завод и повел такую речь: «Ваши рельсы пробы держать не будут. Принимая их, я рискую своим служебным положением. Вы должны обеспечить мне риск». Фигнер спрашивает: «Сколь-

ко?» «Восемь копеек с пуда». «60 тысяч рублей в год? Невозможно!» «Буду браковать» «Но мы не можем столько платить. Вот наши доходы». «Да, я ошибся. Половину». Стали торговаться и разошлись. Фигнер дал копейку, т. е. 8 тысяч рублей и при этом пригрозил: «Имейте в виду, что в Санкт-Петербурге у заводов есть связи, и мы вас выставим». Через некоторое время приемщик согласился, и все пошло как по маслу.

Наука управленческой дипломатии на высшем уровне, преподнесенная в столице, Груму по вкусу не пришлось. Полтора года, проведенные на Александровском заводе, а потом и на строительстве Надеждинского завода в Богословском горном округе (завод строился на деньги московских заводчиков Гужона и Крестовникова), он считал потерянными временем. А потому, когда его в 1897 г. вновь пригласили на работу к Демидовым и предложили возглавить Салдинские заводы, Грум, к тому времени уже обзаведшийся семьей, согласился.

Описывая законы и правила, по которым взаимодействуют люди бизнеса и люди из мира государственного управления, Владимир Ефимович Грум-Гржимайло, естественно, отразил точку зрения первых. Историки в своих работах пока еще мало используют источники, которые бы дали возможность достаточно полно увидеть сложную сферу взаимоотношений руководителей бизнеса и государственного аппарата с точки зрения ответственного чиновника. Изучение истории, теории и практики российского управления только начинается. И вполне возможно, что исследование природы отечественного менеджмента поможет найти ответ и на вопрос о том, что следует делать для того, чтобы взаимоотношения предпринимателей и чиновников были цивилизованными, учитывали взаимные интересы и не принимали форму коррупции и скандала с криминальным оттенком.

Дипломатия забастовки в начале XX в.

В 1902 г. Грум принял предложение возглавить Алапаевский горный округ. И именно на Алапаевских заводах жизнь, а точнее, Революция 1905 года устроила ему экзамен на профессионализм руководителя.

В 1905 г. Алапаевский завод находился в достаточно сложной ситуации: там проводилась техническая реконструкция. Грум был в своей стихии: работа с техникой, с людьми — все это увлекало его, доставляло несравненную радость творчества. Однако общая ситуация в стране, революционное брожение в умах сказывались — в марте забастовали рабочие-жестянщики. Почему именно они? Просто этот цех был наиболее проблемным: технологические изменения, а следовательно, изменения в заработной плате серьезно затронули интересы рабочих. Весь прежний опыт подсказывал Груму, что конфликт неизбежен, но у него никогда не

доходило до забастовок. Грум всегда мог найти компромисс, разрешить противоречия путем переговоров.

Волнения начались после ареста молодого агитатора. Его очень быстро выпустили по просьбе заводчан. Но толчок был дан, и заволновалась деревня Алапахиха. К довольно нервной обстановке, вызванной реконструкцией в цехе жестянщиков, добавилось непонимание сути обещания государственного страхования, которое было понято как восстановление крепостной зависимости. В лесу начались сходки, обстановка стала накаляться. Приехали жандарм и исправник. Правда, непосредственно сами рабочие Алапаевского завода вели себя достаточно сдержанно. Примеру забастовщиков — жестянщиков в других цехах не последовали. В механическом цехе выбрали 8 человек депутатов для переговоров. Страсти, по всей видимости, сдерживались ожиданием ярмарки, людям были нужны деньги, и стачка проходила относительно спокойно.

Возможно, Груму не раз вспомнились слова Константина Павловича Поленова, управителя Нижнесалдинского завода и его первого наставника, сказанные им задолго до этих событий, когда пришлось разбирать конфликт рабочих с вороватым нормировщиком. Тогда все закончилось взаимоприемлемым компромиссом. «Подымается волна, — говорил по этому поводу Поленов, — пока они не смеют, а за границей их так бы не успокоили. Дойдет и до нас. Придется вам повозиться, Владимир Ефимович».

Грум понимал, что время, когда «придется повозиться», настало. И самое главное теперь было сохранять выдержку, не вспылить и не потерять спокойствия духа. Ситуация стала обостряться через неделю. Все началось с ареста 15 участников тайного совещания. При обыске нашли какую-то прокламацию, и одного из участников совещания засадили в кутузку. Немедленно начались волнения. Арестованного выпустили. От Грума как управляющего округом требовалось определить стратегию поведения. «Что у меня делается? — писал Грум Павлу Ивановичу Егорову, главному управляющему Тагильского округа — Ничего не делается. Извожу волнение измором. В головах бродит туман. Если не дать этому туману... сконцентрироваться, не дать фокуса, не поселить резкого неудовольствия каким-нибудь бестактным поступком — все будет хорошо. Я такую линию и веду».

Забастовщиков гарантировали от полиции и пригласили в волостное правление за стол переговоров. Со стороны администрации были представлены земский начальник, управитель Алапаевского завода, Грум — как управляющий горным округом, заведующий рудниками. Свободно избранные депутаты представили свои требования. Интуитивно Грум понял, насколько в этой накаленной обстановке важна отработанная процедура переговоров — деловитость и обыденность процесса создавали у

людей чувство стабильности и безопасности. Возможность выступить предоставлялась всем по очереди. Депутаты цеха, о котором шла речь, садились на скамейки к столу. Остальные располагались на более отдаленных скамейках. Посторонних на переговоры не допустили. Это исключило возможные провокации, которых Грум серьезно опасался. Он боялся, что какой-нибудь агитатор нарочно «сорвет» спокойный ход переговоров, оскорбив представителей администрации. Нервы у всех были на взводе. Однако обстановка сделала свое дело.

Грум предложил вопрос о рабочем дне, согласно Манифесту, снять с повестки, и это было принято. Труднее было с требованием повышения зарплаты. Но здесь Грум стоял намертво: ни копейки прибавок, так как повышать оплату было не из чего — заводы были бездоходны. Депутаты с большим трудом, но согласились. Тактика Грума на переговорах была безукоризненной: выказывать полное сочувствие и готовность устранить всевозможные несправедливости в жизни рабочих, идти на все разумные уступки. Грум понимал, что организаторам забастовки надо доказать результативность своих действий, показать, что они что-то выхлопотали и чего-то добились.

С точки зрения современной теории управления Грум действовал единственно правильным способом. Он не стал применять репрессий к неформальным лидерам — руководителям забастовки. Он создал обстановку, в которой они не могли не ответить на его приглашение к сотрудничеству. Начало ярмарки подоспело как нельзя кстати — завод закрылся на выходные. Накал страстей несколько спал. Грум опасался, что это затишь перед бурей. Ни полиции, ни войск Грум не вызвал.

Получив передышку, управляющий Алапаевским округом начал кропотливую работу. Избрав своим девизом не дать повода брожению среди людей сгуститься в неудовольствие, быть неизменно добрым, благожелательным начальником, терпеливым слушателем, Грум попросил полицию не соваться, солдат не вызывать и начал «разговаривать» публику. Теперь, когда страсти несколько улеглись, ему было нужно время, ибо предстояла работа на многие недели.

Чтобы снять напряжение в механическом цехе, требовалось правильно организовать определение размеров оплаты. Здесь опять на помощь пришел опыт Поленова. Задание рабочему определялось не уставщиком-служащим, а выборным от рабочих старшим мастером. Соответственно размер заработной платы конкретному работнику определялся на основании приговора его товарищей, старших мастеров-выборных. С воровством же бороться предполагалось не поголовными и унижающими обычаями, а круговой порукой работающих в цехе. Если кто-то попадался на воровстве, штраф за вора платили все члены цеха в пользу благотворительности. С жестянщиками, которые не поняли системы сбавки плат по

мере их выучки прокатке жести, когда плата фиксируется за несколько месяцев вперед, пришлось вести разъяснительную работу. В итоге они с этой системой согласились. Избранный Грумом способ убеждения потребовал от него много терпения, нервов и искреннего расположения к рабочим, но он был гораздо действеннее, чем сила.

На спокойную разъяснительную работу Груму, как оказалось, был отведен только месяц. В конце апреля обозначились все признаки нового осложнения ситуации. «Настроение наших агитаторов вдруг нарушилось извне. Алапаевск наводнили массой прокламаций, и наши агитаторы, по моему, оказались в положении жирондистов. Их умеренность ставится им в вину», — писал Грум в Главное правление Уральских горных заводов.

Приближалось Первое мая. Стало известно о подготовке забастовки. Ходили слухи о насильственной остановке цехов, остановке печей. Говорили о дебошах и возможных расправах с управляющим (т. е. с Грумом) и со станovým. Грум для себя решил, что убить его могут в любой момент, а потому скрываться не стал — пришел в цех и посоветовал депутатам — подмастерьям на домнах и старшим плавильщикам на мартене в случае насилия в цехах со стороны забастовщиков не сопротивляться и остановить печи. Люди были настроены спокойно и были готовы отстаивать цех. Посещение завода Грумом и его разговор с рабочими не остался незамеченным организаторами забастовки. Руководитель дал гарантию, что никаких беспорядков 1 Мая не будет.

Хотя Первого мая удалось избежать беспорядков, обстановка к середине месяца резко накалилась. Большую роль в этом сыграла агитация со стороны революционной интеллигенции алапаевских заводов. Революционные прокламации и брошюры, распространяемые среди рабочих, возымели свое действие. Накапливалось озлобление, которое искало выхода. По словам Ефима Андреевича Соловьева, члена Совета рабочих депутатов Алапаевского завода, рабочие в 1905 г. «как собаки с цепи сорвались»: «Давай то, давай другое», и обвиняли во всем заводскую администрацию, за что даже начались дикие расправы».

Начались поджоги, причем попытки властей (в том числе и Грума) потушить пожары резко пресекались зачинщиками. Это делалось довольно жестко — избивали пожарных, перерезали рукава шлангов. Убытки были большими — свыше 3,5 тыс. р. Грум вызвал войска, которые прибыли ближе к полуночи 15 мая. Солдаты и офицер были подвыпивши. Ввод войск накалил ситуацию до предела. Зачинщиков пожаров обнаружить не удалось, местные судебные власти бездействовали «Местный судебный следователь отказался вести следствие, ибо 26 лет ни с кем не ссорился и ссориться не желает», — писал Грум в Главное правление Уральских горных заводов.

Члены Алапаевского общества (низшей единицы городского самоуправления) обвиняли Грума вызвавшего войска, в трусости, и в том, что он сделал из мухи слона. Началась игра нервов. Груму открыто угрожали расправой.

В этой обстановке он знал только одно — необходимо сохранять самообладание и не показывать страха. Он был убежден, что «трусость перед рабочими управителя и заведующего цехами ставит их в преглупое положение. Большинство теряет к трусу уважение, и хулиганы просто издеваются и добиваются свободы безобразничать». Грум не прятался, не носил оружия и отказался от щита в виде портфеля, который прислало руководство горными заводами. И его смелость импонировала рабочим. Однажды возбужденная толпа окружила Грума на улице и стала требовать открытия работ на заводе. И когда Грум решительно отказался сделать это, один из рабочих заявил «Ну, нечего делать. Нельзя, так нельзя. Только скажи, Владимир Ефимович, как ты нас не боишься? Смотри, кругом тебя плотным кольцом стоят сто человек. Ведь тюкнут тебя по темечку и разбегутся, и никакой суд ничего не найдет» Грум совершенно искренне рассмеялся и ответил, что он их не боится, ибо никогда ничего злого для них не делал. Его совесть чиста перед Богом и перед ними. Искренний смех Грума и его ответ так понравились, что один из рабочих сказал: «Ну и молодчина у нас управляющий. Ничего и не бойся. Ничего тебе не сделаем».

И все-таки, несмотря на это, Грум понимал, что ситуация выходит из-под контроля, и если организаторы поджогов не сорвутся и обстановка останется спокойной, то после ухода войск администрацию разорвут «на клочья». Однако поджигатели не выдержали характера, не отложили расправы до ухода войск и подожгли дом земского начальника. Это переломило ситуацию и общественное мнение в пользу Грума. «Публика приветливо раскланивается и благодарит за войска “Красный петух” оказался средством более действительным, чем увещевания... Теперь Алапаевск надолго успокоится...Алапаевским обществом единогласно были составлены приговоры о выселении в Сибирь семнадцати человек и удаления за пределы селения неблагонадежных посторонних», — сообщал Грум в Главное правление Уральских заводов и пермскому губернатору.

Итак, в Алапаевске Груму принесло успех его самообладание и виртуозное владение техникой поиска компромиссов.

Однако в конфликте, который пришлось гасить Груму в Ирбитском заводе летом 1905 г., компромисс был невозможен.

События развивались следующим образом. В августе 1905 г. забастовали рабочие Поскотинских рудников, что в Ирбитском заводе. Тактика забастовщиков — требования немедленного повышения платы всем за каждый отдельный забой в 1,5 раза против таковой оплаты в других руд-

никах. Забастовщики избрали весьма агрессивную тактику. На старшего штейгера (мастера на руднике, ведавшего определением рабочих норм, размеров оплаты за выполненную норму, техникой безопасности, порядком работ и т. п.) воздействовали «всеми средствами насилия» — криком, бранью, угрозами, побоями. Старшего штейгера Коновалова рабочие, окружив, схватили за шиворот и обещали протащить под подкоп. Если старший штейгер плату не повышал, «ни один рабочий под угрозой остальных» на работу не выходил. Насилие дополнялось полным отказом подчиняться требованиям штейгера выполнять узаконенный порядок в работах, т. е. следовать технологии процесса и выполнять правила техники безопасности. В адрес администрации сыпались оскорбления, угрозы расправы с управляющим горным округом и заведующим рудниками. Все это сопровождалось заявлениями, что смерть этих «мошенников, подлецов и кровопийц» для рабочих не опасна, «ибо они на суде будут оправданы, как действовавшие под влиянием раздражения и запальчивости».

Вывод Грума был однозначным: никакой компромисс невозможен, ибо «мы имеем дело не с дисциплинированными рабочими, а с разнузданной толпой, руководить которой невозможно, а работы при таких условиях делаются опасными для самих рабочих».

В результате действий забастовщиков Поскотинских рудников продолжение работ на них грозило перерасти во всеобщую забастовку. Они открыто хвастались достигнутыми результатами, смеялись над рабочими других рудников, которые выдвинули аналогичные требования повышения зарплат.

Грум писал окружному инженеру Верхотурского округа: «Соблазн для всех вообще рабочих округа оказался очень велик. Стоило им всем начать дерзко требовать увеличения плат, начать грозить смертью администрации, и заработки их, по их мнению, стали бы увеличиваться. Этот способ увеличения своего благосостояния разбоем представляет большую опасность для округа». 21 августа 1905 г. рудники закрыли.

Это было нелегкое решение. Формально из-за кучки горлопанов пострадали рабочие всего рудника. Груму был предложен компромисс — неблагонадежных уволить, а благонадежных рабочих допустить к работе. Управляющий был непреклонен. На шантаж поддаваться нельзя. С теми, кто отказывается цивилизовано разрешать возникшие конфликты, компромисса быть не может. Остановка работы на руднике в техническом плане для заводов не опасна: заводы обеспечены рудой на полтора года. В плане же политическом и социальном необходима, так как допустить к работе только благонамеренных рабочих невозможно, ибо «если одна часть рабочих вела себя дерзко и вымогала увеличение плат, то другая часть пользовалась этим вымогательством, получала увеличенную плату

и исполняла работы небрежно и молчалием своим поддерживала своих главарей...»

Трудные события 1905 г. в полной мере показали мастерство и зрелось Грума-руководителя. Он обладал огромным личным мужеством, всегда был открыт для совместного поиска взаимоприемлемых решений в трудовых спорах, виртуозно владел техникой разрешения конфликтов. В критической ситуации, когда все возможности мирного исхода дела исчерпывались, он умел жестко проводить свою линию, не поддаваясь ни на шантаж, ни на провокации.

Напряжение, с которым Груму приходилось работать в годы Первой русской революции, привело к тяжелому срыву. Грум оставил работу управляющего и целиком погрузился в преподавательскую и научную деятельность

Искусство управления — это в первую очередь искусство работы с людьми. Этому искусству невозможно научиться. Оно постигается практикой, опытом, в том числе заимствованным у предшественников. Это замечательно, что мы можем читать блистательные мемуары таких прекрасных менеджеров, как Ли Якокка. Однако сегодня нам как никогда необходимо возвращение к истокам. К сожалению, в нашей культуре нет традиции, чтобы руководитель, добившийся успеха, писал воспоминания о своей карьере и о том, как он достиг своих вершин. Вот почему издание уральскими историками воспоминаний Владимира Ефимовича Грум-Гржимайло и документов, связанных с жизнью этого удивительного человека, имеет большое значение. Мы очень мало задумываемся о том, что, пытаясь учиться науке грамотного управления у западных корифеев, мы забываем о том, что располагаем колоссальным опытом российских управленцев. Эта область для нас пока *terra incognita*. А сегодня так необходимо вернуть из тьмы времен имена выдающихся российских управленцев, управленческие школы, которые в России, несомненно, были. Вот почему воспоминания Владимира Ефимовича Грум-Гржимайло очень ценны для наших современников. Его опыт руководителя достоин того, чтобы о нем знали молодые российские менеджеры.

¹ См.: Грум-Гржимайло В.Е. «Хочу быть полезным Родине». Екатеринбург, 1996. С. 108—181 и др. (здесь и далее цитируется по этому изданию).

² Впоследствии Павел Иванович Егоров занимал посты главного управляющего Нижнетагильским горным округом (1905), главного начальника Уральских горных заводов (1913—1918).

³ См.: Пригожин А.И. Современная социология организаций. М., Интерпракс, 1995. С. 61—62.